ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVII SECTIO H 2003

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

DANUTA KEMPNY

# *Koncepcja logistyki globalnej*

The concept of global logistics

Logistyka globalna jest wiedzą i umiejętnością zarządzania fizycznym przepływem produktów na różnych obszarach ekonomicznych i dużych przestrzeniach geograficznych świata, poza i ponad granicami państw, regionów politycznych i kulturowych. Wiąże się najczęściej z działalnością dużych spółek kapitałowych zwanych korporacjami międzynarodowymi, a obecnie globalnymi. **Korporacje globalne** powstają przede wszystkim w krajach wysoko rozwiniętych, często o dużym i zróżnicowanym obszarze geograficznym. Nie dziwi ich obecność w USA, Kanadzie i UE, postrzeganej jako region gospodarczy. Nie brakuje ich także w rozwijających się krajach azjatyckich (Tajwan, Singapur), Japonii i Australii. W skład korporacji globalnej wchodzi przedsiębiorstwo macierzyste, będące siedzibą i centralą całej organizacji oraz filie i oddziały zagraniczne powoływane w różnych miejscach i regionach świata, zajmujące się, zgodnie z ich globalną strategią, produkcją i dystrybucją takich samych produktów jak w kraju macierzystym. Do rozwoju logistyki globalnej przyczyniły się również osiągnięcia korporacji stosujących w swojej działalności inne rodzaje strategii ponadgranicznych, czyli strategie międzynarodowe, multinarodowe i ponadnarodowe.[1] Strategie ponadgraniczne (cross-border) polegają na specjalizowaniu i integrowaniu działań jednostek organizacyjnych korporacji (zagranicznych filii, wspólnych przedsięwzięć), które są rozproszone geograficznie, lecz powiązane funkcjonalnie w ramach systemów (sieci) korporacyjnych,

[1] Ch. W. L. Hill, G. R. Jonem, *Strategic Management*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1994, s. 233.

koordynowanych ponad granicami państw. Strategie globalna i transnarodowa łączone są w jedną, **strategię globalnie zintegrowaną**[2]. Na polskim rynku strategie globalne stosuje przykładowo: Daimler Chrysler, Toyota, Hewlett Packard, Johnson&Johnson, Scala oraz Nokia, Coca-Cola Co., McDonald's, Pepsico, Lyreco, Xerox, Scania, a strategie transnarodowe: Danone, Bayer, Compaq, Daewoo, Ericsson, Henkel, Lucent Technologies, Motorola, Siemens, Unilever, Scania.[3]

Na świecie działa około 63 tysiące korporacji globalnych posiadających 820 tysięcy zagranicznych filii. Są nazywane „globalnymi graczami" ze względu na niesamowitą zdolność konkurowania na rynkach świata i wiodącą rolę w gospodarce światowej. Swoją pozycję gospodarczą zawdzięczają wielu synergicznie powiązanym elementom, wśród których znajdują się systemy logistyczne i umiejętności konfigurowania, koordynowania i integrowania działań. Najpotężniejsze, hiperkonkurencyjne korporacje i ich globalnie zintegrowane strategie „napędzają" współcześnie proces globalizacji.[4]

## Podłoże nasilającej się globalizacji

Ekspansja bardzo silnych ekonomicznie korporacji globalnych, dysponujących przewagą technologiczną, produkcyjną, marketingową i co najważniejsze logistyczną, wynika z poszukiwania poza granicami własnego kraju lub obszaru (regionu) ekonomicznego tańszych surowców, materiałów do produkcji, zasobów siły roboczej, a nade wszystko rynków zbytu. U podstaw działalności korporacji globalnych i rozwoju logistyki globalnej leży znane i upowszechniane wyobrażenie, ugruntowane sukcesami ekonomicznymi tych korporacji, uznaniem w kraju macierzystym i rozwojem technologii informacyjnych, że **świat jest „globalnym podwórkiem lub wioską", w której wszystko można dostać, co potrzebne do produkcji i wszystko sprzedać, co się wytworzy.** Pozostałe założenia są równie zaskakująco proste, zwłaszcza wobec złożoności samych działań logistycznych. Wiążą się z pojawieniem kategorii produktu globalnego, globalnych klientów i konsumentów, bardzo nierównomiernie rozmieszczonych w różnych rejonach świata oraz globalnych systemów logistycznych.

**Produkt globalny** a wraz z nim konsument globalny pojawił się w myśl założenia, że **potrzeby (produkcyjne i konsumpcyjne) ludzi na całym świecie są takie same i można je zaspokoić przy pomocy takich samych lub bardzo zbliżonych produktów.** Produkt globalny to albo najwyższej jakości jednostkowy produkt przemysłowy,

---

[2] *Korporacje międzynarodowe w Polsce*, pod red. A. Morskiej, Difin, Warszawa 2002, s. 96.

[3] *Ibid.*, s. 101-102.

[5] *Ibid.*, s. 33.

na przykład z branży: maszyny i urządzenia techniczne wraz z częściami zamiennymi, albo standardowy produkt masowej konsumpcji, stosunkowo tani, o względnie dobrej jakości, nie wymagający specjalnych zabiegów związanych z przystosowaniem do miejscowych gustów i potrzeb, określonych zwyczajami i kulturą. Do tej grupy produktów należą najczęściej artykuły żywnościowe, w tym napoje i papierosy, wyroby elektroniczne, gospodarstwa domowego, farmaceutyczne, chemiczne i samochody, a także usługi: transportowe, finansowe, maklerskie itd. Produkty globalne znajdują nabywcę na całym świecie przede wszystkim dlatego, że mogą być dostarczone tam gdzie znajduje się ich odbiorca lub konsument. Nie każdy produkt wytwarzany i rozprowadzany za granicą jest produktem globalnym jednak ich liczba nieustannie rośnie wraz z postępującą standaryzacją wzorców konsumpcji i stylu życia mieszkańców globu, zjawiska indywidualizacji (dostosowania do indywidualnych potrzeb klientów) wielu standardowych produktów masowej konsumpcji a także wskutek postępującej standaryzacji produkcji, technologii i usług.

**Konsument (klient, odbiorca) globalny** pochodzi z różnych szerokości geograficznych i obszarów ekonomicznych świata, z różnych względów (wskutek oddziaływania mediów, udanych promocji, braku dostępności rodzimych produktów, ich złej jakości itp.) godzi się na standaryzację swoich potrzeb i konsumpcję lub wykorzystanie standardowych produktów oferowanych przez globalne korporacje.

Ujednolicanie konsumpcji i przepływy informacji o produktach pomiędzy różnymi obszarami ekonomicznymi następują zwykle szybciej niż ujednolicanie wzorców gospodarowania, standaryzacja działań logistycznych, dyfuzja technik i technologii stosowanych w produkcji, magazynowaniu i transporcie, zmiany w przepisach prawnych itd. Słabiej rozwinięte kraje i regiony świata dysponują za to tańszymi surowcami i siłą roboczą. Te różnice i zasoby stwarzają zarówno silne bodźce jak i ograniczenia globalizacji.

**Globalne systemy logistyczne** (globalne łańcuchy dostaw) służące realizacji celów strategicznych korporacji są przykładami systemów szybkiego reagowania na potrzeby klientów poza i ponad granicami państw. Systemy te umożliwiają pokonywanie często skrajnych rozbieżności w przestrzeni i w czasie pomiędzy podażą i popytem zgłaszanym na produkty w różnych zakątkach świata oraz przezwyciężają występujące „po drodze" różnice ekonomiczne, infrastrukturalne, kulturowe i inne. Z tego powodu są głównym narzędziem ekspansji i przewagi konkurencyjnej korporacji globalnych. Ich rozwój wiąże się z założeniem, że **z potrzebnym surowcem, materiałem, produktem i informacją można dotrzeć niezawodnie do każdego miejsca na świecie.**

Konfiguracja globalnego systemu logistycznego (co?, kto komu?, skąd dokąd?, czym? i w jaki sposób?) kształtuje się pod wpływem decyzji korporacji o: lokalizacji produkcji (kraj macierzysty, inne kraje lub obszary ekonomiczne), miejscach magazynowania produktów, jakości i dostępności do infrastruktury

logistycznej, w tym transportowej i magazynowej na danym obszarze lub ograniczeń w tym względzie, doboru dostawców i usługodawców logistycznych, upowszechnienia technologii informacyjnych oraz występujących w danych regionach świata ograniczeń naturalnych (klimatycznych, związanych z ukształtowaniem terenu itp.) i społecznych (koszty społeczne, problemy kulturowe, zagrożenia).[5] Z kolei decyzje o lokalizacji produkcji i konfiguracja systemu logistycznego, zwłaszcza na jego wyjściu są pochodną rodzaju zastosowanej przez korporację: **strategii rozwoju** (penetracja, rozwój produktu, rozwój rynku, dywersyfikacja), **strategii wejścia na dany rynek** (eksport, licencje, franczyza, porozumienia strategiczne, wspólne przedsięwzięcia – joint ventures, wykupy, filie), **strategii konkurencji** (przywództwa kosztowego, wyczekiwania, przywództwa jakościowego, zintegrowania) oraz **strategii ponadgranicznej** (wielonarodowa, międzynarodowa, globalna i transnarodowa)[6], a w tym również rodzaju rozprowadzanych produktów i ich cyklu życia, liczby i rozmieszczenia klientów na danym obszarze oraz ich wymagań i kosztów logistycznej obsługi.

Globalny system logistyczny możemy analizować ze względu na: podmioty tworzące łańcuch dostaw produktów do klientów (dostawcy, producenci, przewoźnicy, spedytorzy, agenci celni, kontrolerzy jakości, banki, itd.) i występujące pomiędzy nimi powiązania, zasady i strategie zarządzania tym łańcuchem, wykorzystywaną infrastrukturę logistyczną i kształtowaną na jej podstawie sieć logistyczną (transportowo-magazynową), wewnętrzne systemy logistyczne producentów (filii i zakładów) i ich powiązania z rynkiem miejscowym i globalnym oraz systemy utrzymania w sprawności (gotowości dostawczej) globalnego systemu logistycznego.

Składniki nowoczesnej **infrastruktury logistycznej** są szeroko opisywane w literaturze. Zalicza się do nich: drogi transportowania produktów, węzły transportowe (porty, terminale stacje przeładunkowe itd.), węzły magazynowe (magazyny, centra dystrybucji wraz z całym wyposażeniem), opakowania i potencjał informatyczny (urządzenia i oprogramowanie)[7]. Taką infrastrukturą logistyczną mogą dysponować nie tylko korporacje globalne, ale i inne przedsiębiorstwa zarówno we własnym kraju, jak i poza nim. Autorzy pracy „Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży", zaliczają natomiast do infrastruktury transport, telekomunikację i wsparcie ze strony rządów ( podatki, stosowanie zachęt, regulacje prawne). Eksponują więc te elementy, które ich zdaniem są najważniejsze w integrowaniu i sprawnym funkcjonowaniu globalnych systemów logistycznych oraz przezwyciężaniu niekompatybilności prawnej i finansowej różnych obszarów ekonomicznych. Dodają do tego ponadto czynniki kulturowe mające wpływ na postawy, wykształcenie pracowników i ogólny klimat prowadzenia interesów.[8]

---

[5] Por. E. Gołembska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, s. 9.

[6] Więcej o strategiach korporacji w: *Korporacje międzynarodowe...*, s. 81-103.

[7] J.w., s. 45 oraz Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s. 85.

[8] Ph. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 124.

## Podstawy koncepcji logistyki globalnej

Ze względu na nasilanie się procesów globalizacji, logistyka globalna staje się obecnie coraz ważniejszym i coraz bardziej rozbudowanym, żeby nie stwierdzić, dominującym działem logistyki. Powstaje pytanie, czy w związku z tym, może stać się samodzielną koncepcją naukową.

Szczególnym wyzwaniem i sprawdzianem umiejętności logistycznych przedsiębiorstw jest umiejętność przekraczania z dostawami granic państw i większych obszarów ekonomicznych oraz operowanie na dużych przestrzeniach geograficznych. Żadna inna skala działania nie wymusza i nie sprawdza tak rygorystycznie zastosowania reguły 6 R. Za praktycznymi umiejętnościami przemieszczania i magazynowania produktów w skali globalnej kryje się także olbrzymia, interdyscyplinarna wiedza teoretyczna jej wykonawców. Gdyby miała stać się podstawą koncepcji logistyki globalnej[9] wymagałaby co najmniej ustalenia:
- definicji logistyki globalnej,
- podstawowych decyzji logistycznych podejmowanych w skali globalnej,
- podstawowych obszarów badawczych.

## Definicja logistyki globalnej

Podporządkowanie podziału logistyki strategiom ponadgranicznym stosowanym przez korporacje i co za tym, wyróżnianie logistyki wielonarodowej, multinarodowej, transnarodowej, globalnej, i idąc dalej tym tropem logicznym, kosmicznej, prowadzi do uwikłania i pomieszania jej z innymi niż logistyczne, celami strategicznymi tych korporacji (gospodarczymi, politycznymi; współpraca, dominacja). Gdy tymczasem podobne lub te same rozwiązania i strategie logistyczne mogą być stosowane zarówno celem realizacji strategii międzynarodowej, transnarodowej jak i globalnej. Strategie logistyczne globalnych korporacji to strategie szybkiego i wrażliwego reagowania na potrzeby klienta w łańcuchu dostaw, związane z czasem, elastycznością i niezawodnością dostaw, zarządzaniem zamówieniami, zapasami, informacją oraz współpracą pomiędzy ogniwami tego łańcucha. Często są wcześniej „ćwiczone" w skali lokalnej lub regionalnej na dużych przestrzeniach geograficznych.

Niewystarczającym kryterium podziału jest również zasięg geograficzny działań logistycznych. Często może być on większy w przypadku działań na terenie własnego kraju (na przykład: wschód-zachód, północ-południe USA) lub obszaru (regionu) ekonomicznego (na przykład UE) niż w przypadku podejmowania działań poza jego granicami, na obszarach niekompatybilnych gospodarczo i infrastrukturalnie (na przykład przez Polskę na Białorusi i Ukrainie).

---

[9] Koncepcję rozumie się jako usystematyzowany zespół wiedzy nie tylko wyjaśniający fakty w dånej dziedzinie, ale pozwalający je również przewidywać.

Istotą i równocześnie największym wyzwaniem logistyki globalnej, a ściślej globalizującej, są sprawne i efektywne działania, określone w obowiązującej definicji logistyki, podejmowane pomiędzy obszarami ujednoliconymi i nie ujednoliconymi gospodarczo oraz na tych drugich, i co za tym, pomiędzy obszarami o różnej, nie ujednoliconej infrastrukturze logistycznej i różnej kulturze logistycznej. Stosowane przez korporacje strategie lub rozwiązania logistyczne mają na celu przystosowywanie się do innych niż występujące na danym obszarze ekonomicznym warunków społecznych, infrastrukturalnych, finansowych, kulturowych itd., a także aktywne oddziaływanie na ich zmianę, ujednolicanie oraz podporządkowanie własnym celom strategicznym przy bezwzględnym wykorzystaniu przewag technologicznych, produkcyjnych i marketingowych. W tej perspektywie postępujące ujednolicanie gospodarek i rynków, liberalizacja handlu i transportu na świecie stają się bardziej skutkami niż przyczynami rozwoju logistyki globalnej, chociaż w istocie są i jednym i drugim.

Zdobywanie terenów „obcych" gospodarczo, trudnych kulturowo, słabych infrastrukturalnie, często położonych na dużej, bardzo zróżnicowanej przestrzeni geograficznej należy do istoty współczesnej logistyki, podkreśla jej ofensywny charakter i znaczenie oraz skłania do wyodrębnienia logistyki globalnej jako osobnej kategorii naukowej, ale niekoniecznie osobnej koncepcji naukowej. O przyznaniu logistyce statusu globalnego decydują, granice pomiędzy obszarami ekonomicznymi świata (w tym, granice państw, których gospodarki nie tworzą z innymi większych całości). Mogą to być granice pomiędzy UE i pozostałymi krajami Europy i Azji, granice pomiędzy USA i UE itd., a także pomiędzy Polską i wspomnianą Białorusią itp. Największe problemy logistyczne i przeszkody w sprawnym funkcjonowaniu systemów logistycznych rodzą się przy przekraczaniu tych granic i działaniu poza tymi granicami. Pokonywanie samej przestrzeni geograficznej, stref klimatycznych, czasowych, kontynentów nie stanowi obecnie takiego problemu jak pokonywanie barier celnych, prawnych, finansowych i różnic infrastrukturalnych.

**Logistyka globalna jest uprawiana pomiędzy i poza granicami danego obszaru ekonomicznego, wiąże niekompatybilne gospodarczo i infrastrukturalnie obszary, celem dostarczenia znajdującym się tam klientom produktów, w tym produktów przemysłowych i produktów ujednoliconej konsumpcji, oraz surowców, materiałów i innych dóbr do ich produkcji.** Takie podejście w definiowaniu logistyki globalnej potwierdza także analiza definicji logistyki międzynarodowej. Zdaniem M. Szymczaka akcentują one przekraczanie granic państwowych w trakcie realizacji procesów logistycznych. I ten podstawowy fakt, „jest wyznacznikiem międzynarodowego charakteru logistyki".[10]

---

[10] M. Szymczak, *Internacjonalizacja logistyki w strategiach międzynarodowych przedsiębiorstw. Logistyka w warunkach przemian*, pod red. J. Witkowskiego, AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 228. Zob. również E. Płaczek, *Logistyka międzynarodowa*, AE Katowice, 2000, s. 8.

Logistykę globalną uprawia każda organizacja, która ze swoimi działaniami logistycznymi wychodzi poza własny kraj lub obszar ekonomiczny do krajów i obszarów o innych wzorcach gospodarowania, infrastrukturze i kulturze, tworzy na tych terenach ujednolicone systemy logistyczne, w tym daleko posuniętą standaryzację swoich podstawowych działań logistycznych, podobnie jak we własnym kraju lub regionie gospodarczym. Duża przestrzeń i zasięg geograficzny (na przykład międzykontynentalny) gra ważną chociaż, jak wspomniano, nie pierwszorzędną rolę przy wyodrębnieniu logistyki globalnej jako osobnej kategorii naukowej.

Logistykę globalną wyodrębnia się przy zastosowaniu kryterium obszaru ekonomiczno-geograficznego. Według tego kryterium logistykę można podzielić na: logistykę lokalną (kraj), regionalną ( obejmującą kilka krajów o ujednoliconych wzorcach gospodarczych) i logistykę globalną lub też na: logistykę krajową i międzynarodową. Najprostszy i najbardziej przejrzysty jest jednak podział na: **logistykę lokalną** (kraj, większy region gospodarczy) i **globalną.** Podziałem takim rządzą zasady klasyfikacji i logika globalizacji jako zjawiska ekonomicznego. A zatem, eurologistyka na obszarze krajów UE, borykająca się przecież jeszcze z wieloma poważnymi problemami logistycznymi, w tym nieprzystawalnością infrastruktury logistycznej, zwłaszcza transportowej jest według powyższego kryterium albo logistyką regionalną albo lokalną, choć przeczy to niektórym nawykom myślowym o zjawiskach umiędzynarodowienia, globalizacji i integracji. Dzięki osiągnięciom Eurologistyki krajów UE w skali regionalnej, możliwa jest dalsza, globalizująca ekspansja korporacji w pozostałych częściach Europy, na innych kontynentach i na całym globie[11].

## Podstawowe decyzje logistyczne

Do podstawowych decyzji logistycznych podejmowanych w skali globalnej w związku z fizycznym przepływem produktów zalicza się:

– dobór elementów infrastruktury logistycznej, łącznie z opakowaniami,

– dobór gałęzi transportu,

– nakłady inwestycyjne na rozwój infrastruktury logistycznej, w tym poza własnym obszarem ekonomicznym,

– wybór źródeł zaopatrzenia (sieć dostawców),

– lokalizację centrów logistycznych oraz miejsc przeładunków i punktów dowodzenia szybką reakcją,

[11] Różnice i podobieństwa procesów globalizacji i regionalizacji podaje A. Zorska: *Korporacje*..., s. 28. Region jest to względnie ujednolicony obszar gospodarczy, będący częścią kontynentu. Obejmuje co najmniej kilka krajów.

– trasy przewozu, miejsca postojów i wielkość ładunków,
– zakres outsourcingu i dobór usługodawców logistycznych, w tym własnych i obcych,
– wybór pośredników ( dealerzy, sieci sprzedaży) i powiązań pomiędzy nimi,
– poziom obsługi klienta ( czas, częstotliwość, elastyczność, niezawodność dostaw),
– system zarządzania zapasami,
– dobór technologii informacyjnych i sieci łączności,
– dobór instrumentów i technik szybkiego reagowania, w tym techniki manipulacji,
– zakres wykorzystania własnej i „obcej" infrastruktury i kultury logistycznej.

Powyższe decyzje są szeroko opisywane w literaturze i nie wymagają w tym miejscu specjalnego komentarza. Charakterystyczne jest to, że większość z nich podejmowana jest również w skali lokalnej (regionalnej). Różnice tkwią w ryzyku związanym z ich podejmowaniem.

## Podstawowe obszary badań i zainteresowań logistyki globalnej

Wyznaczenie obszarów badań charakterystycznych tylko dla logistyki globalnej jako odrębnej dziedziny lub zespołu wiedzy może okazać się bardzo dyskusyjne. Dobitnie sygnalizuje to następująca opinia o logistyce międzynarodowej. „Logistyka międzynarodowa w teorii niczym się nie różni od swej odmiany krajowej. Zajmuje się ruchem wyrobów, zapasami i koordynacją".[12] Różnice, przynajmniej na razie, są bardziej widoczne w działaniach praktycznych niż w teorii. Nie inaczej jest z dyskutowaną tu logistyką globalną, która jest klasyfikacyjnym odpowiednikiem logistyki międzynarodowej według przyjętego wyżej kryterium. Logistyka globalna obficie korzysta z dorobku transportu międzynarodowego, informatyki i wypracowanej dotąd teorii logistyki. Wspólnym, uniwersalnym obszarem badań wszystkich odmian logistyk, jakkolwiek byśmy je nie podzielili, jest zarządzanie łańcuchem dostaw, w tym zarządzanie zapasami, informacją, czasem dostaw, realizacją zamówień itd. Jest wiele wspólnych obszarów zainteresowań zarówno logistyki lokalnej jak i globalnej, na przykład problemy rozwoju infrastruktury logistycznej, projektowania systemów logistycznych, pakietu usług logistycznych, systemów informacji logistycznej, opakowań czy logistyki odwrotnej. Niekompatybilności infrastrukturalne, jak wspomniano, występują również w skali lokalnej, lecz z mniejszym nasileniem.

[12] Ph. B. Schary, Tage Skjot-Larsen, *Zarządzanie...*, s. 324.

Natomiast zagadnienia charakterystyczne tylko dla logistyki globalnej, wymagające szczególnej uwagi przy prowadzenia działań logistycznych poza własnym obszarem ekonomicznym najbardziej dają znać o sobie w konkretnych działaniach praktycznych. Wiążą się przykładowo z:

– finansowaniem przedsięwzięć logistycznych i inwestycji infrastrukturalnych,

– zarządzaniem ryzykiem logistyki globalnej,

– komunikacją i siecią łączności,

– rozwiązaniami stosowanymi przy odprawach celnych,

– barierami poza celnymi i związanymi z nimi przepisami prawnymi w różnych państwach,

– sporządzaniem dokumentacji i przepisami prawa międzynarodowego,

– organizacją i działalnością globalnych i lokalnych usługodawców logistycznych (rynek usług transportowych i logistycznych),

Trudno byłoby jednoznacznie pozytywnie oceniać działalność korporacji globalnych poza własnym obszarem ekonomicznym, w tym na przykład w Polsce, jednak logistyka tych korporacji działa mobilizująco na „zdobywane" tereny i może mieć bardzo pozytywne skutki dla ich aktywizacji i kultury logistycznej. Pozostaje jednak problem finansowania rozwoju niezbędnej infrastruktury, na przykład budowy centrów dystrybucji lub kompleksowych centrów logistycznych, dróg, węzłów transportowych. Są to przedsięwzięcia wysoce kapitałochłonne. Brak pomocy ze strony rządów i praktyk przyciągających kapitał (na przykład ulgi i wakacje podatkowe), obowiązywanie zaostrzonych przepisów, związanych z ochroną interesów lokalnych firm stanowi silne bariery rozwoju logistyki globalnej.

Ryzyko logistyki globalnej jest bardzo wysokie, zarówno ze względu na wysokie nakłady inwestycyjne na infrastrukturę, jak i na możliwe zakłócenia działalności czysto operacyjnej, w tym ryzyko utraty kontroli nad przesyłkami, ładunkami, niedotrzymanie wykonania wyznaczonego poziomu obsługi logistycznej, utraty dostawców, usługodawców itp. Ryzyko logistyki globalnej można klasyfikować w różny sposób. Można je podzielić na przykład na polityczne i ekonomiczne, w tym finansowe, transakcyjne i operacyjne[13]. Ryzyko ekonomiczne wiąże się przede wszystkim ze zmianą kursu walut. Mogą one stanowić silniejszą barierę we współpracy ogniw łańcucha dostaw niż klęski żywiołowe czy ryzyko polityczne. Wymagają stosowania skomplikowanych osłon finansowych, wprowadzenia innowacji w operacjach bankowych (forward contracts, financial futures, opcje) i dostępu do nowoczesnej obsługi bankowej.[14]

---

[13] Zob. E. Gołembska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa...*, s. 40-42.

[14] Zob. P. Binkowski, H. Beek, *Innowacje bankowe. Instrumenty terminowego rynku finansowego*, Poltext, Warszawa 1998, s. 108 oraz W. J. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Koniński, *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997, s. 253.

Bez odpowiedniej, najlepiej natychmiastowej, komunikacji i sprawnej sieci łączności nie można zarządzać łańcuchem dostaw. W skali globalnej bardzo widoczne są wszelkie niekompatybilności informatycznej infrastruktury logistyki. Podobnie jak w skali lokalnej, pojawia się problem wprowadzania EDI, systemów automatycznej identyfikacji ładunków, rozwoju Internetu, sieci łączności satelitarnej, nawigacji satelitarnej w transporcie oraz konieczność inwestowania w nowoczesne oprogramowanie.

Uproszczone i ujednolicone procedury odpraw celnych obowiązują na jednolitych obszarach ekonomicznych. Poza tymi obszarami procedury odpraw, opłaty celne oraz przepisy pozacelne (kontygenty, limity, zakazy wwozu, przepisy sanitarne itd.) mające na celu ochronę miejscowych interesów i uzyskanie wyższych dochodów są dodatkowym źródłem ryzyka operacyjnego logistyki globalnej. Zmiany tych procedur następują powoli. Pewnym rozwiązaniem, umożliwiającym ograniczenie opłat są strefy wolnocłowe. Często jako pozytywny przykład łączenia interesów obu stron (korporacji globalnej i danego kraju) przywołuje się chroniącą interesy meksykańskich przewoźników strategię Maquiladora.

Dokumentacja celna, ubezpieczeniowa, magazynowa, przewozowa związana z przepływem produktów w skali globalnej jest bardzo obszerna, pomimo że stara się ją uprościć, ujednolicić i powierzyć jej sporządzanie, najlepiej elektroniczne, spedytorom lub innym wyspecjalizowanym usługodawcom. Drobiazgowa znajomość przepisów prawa związanych ze sporządzaniem dokumentacji oraz znajomość warunków dostaw, wysokości opłat może być źródłem cennych informacji usprawniających przepływ produktów lub odwrotnie, w przypadku nieznajomości przepisów i obowiązującej dokumentacji dodatkowym źródłem ryzyka operacyjnego.

Znajomość rynku usług transportowych i logistycznych na własnym obszarze ekonomicznym i poza nim jest podstawą tworzenia globalnego łańcucha dostaw oraz stosowania różnych rozwiązań w zakresie współpracy z usługodawcami. Logistyka globalna nie wyklucza korzystania z usług miejscowych przewoźników i innych firm logistycznych, na przykład spedytorów i centrów dystrybucji oraz powierzanie im do wykonania kompleksowego pakietu usług na podstawie krótko i długoterminowych umów o współpracy. W trakcie współpracy mogą jednakże pojawiać się nie tylko przeszkody wynikające ze zmian w kursach walut, ale i narastać konflikty na tle kulturowym, w tym wynikające z różnic w kulturze logistycznej. Na rynku usług logistycznych i transportowych działa również wielu globalnych usługodawców (przewoźnicy, firmy kurierskie, konsultingowe). Korzystanie z usług tych firm usprawnia przepływy, jednak wiąże się także z dużym ryzykiem finansowym i operacyjnym.

## Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że o ile ustalenie definicji logistyki globalnej nie nastręcza większych problemów, choć należy nadal o niej dyskutować, o tyle ustalenie decyzji i obszarów badań właściwych tylko logistyce globalnej jest problematyczne. Logistyka globalna jako wiedza to obecnie w dużej części wielkie studium przypadków. Nagromadzenie faktów, chociaż pokaźne, jest jeszcze niewystarczające, aby stworzyć koncepcję logistyki globalnej, a ledwie jej zarys. Teoretyczne uogólnianie wyników badania konkretnych przypadków jest ponadto trudne, ponieważ każdy jest inny. Może być również i tak, że gromadzone i opisywane fakty w skali globalnej weryfikują jedynie koncepcję samej logistyki, dostarczają jej systematycznie inspiracji rozwojowych, umożliwiają dojrzewanie jako koncepcji i nie ma potrzeby tworzenia odrębnej koncepcji logistyki globalnej. Dyskusja pozostaje otwarta.